Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro EDUQ : 9570160
Centre d'intérêt : 140

Une marge de manoeuvre à élargir : rapport 1993-1994 : moyens retenus en vue d'élargir la marge de manoeuvre des responsables locaux dans le système scolaire et de simplifier leur gestion. -- [Québec] : Ministère de l'éducation, c1994.
38 p. ; 28 cm. -- (Notre force d'avenir : l'éducation)

Code : 9495-0326; 49-1304.

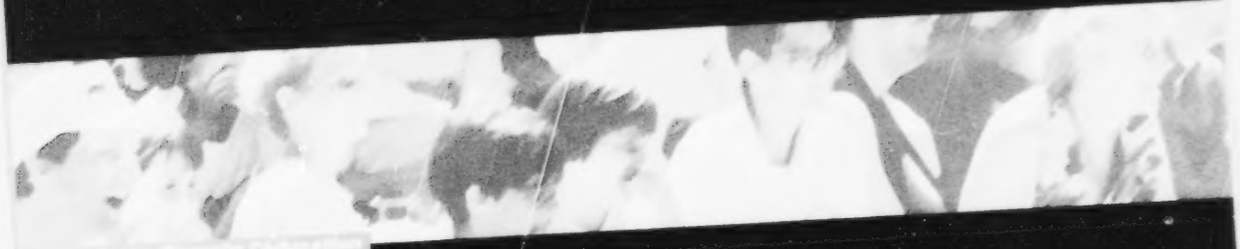
ISBN 2-550-29783-0

Vedette(s)-secondaire(s) : Québec (Province). Ministère de l'éducation

Descripteur(s) : Partage des pouvoirs * Décentralisation * Administration scolaire * Relations école-gouvernement * Politique gouvernementale * Règle administrative * Commission scolaire

Les objets soumis par les partenaires du réseau en 1993-1994 ont été regroupés sous les thèmes suivants : la Loi sur l'instruction publique; les conventions collectives; les règles budgétaires; le dossier des élèves handicapés et en difficulté d'adaptation et d'apprentissage; les systèmes informatiques. Le présent document fait état : des principaux résultats obtenus entre 1991 et 1994; de certains dossiers qui s'inscrivent dans la foulée des travaux du Comité sur la marge de manoeuvre; de l'évolution des travaux et des moyens retenus en 1993-1994 pour donner suite aux recommandations du Comité en vue d'élargir la marge de manoeuvre des responsables locaux et de simplifier leur gestion.

Une marge de manoeuvre à élargir



Moyens retenus en vue d'élargir la marge de manoeuvre des responsables locaux dans le système scolaire et de simplifier leur gestion

RAPPORT 1993-1994

Québec

95-70160

Une marge de manoeuvre à élargir

Moyens retenus en vue d'élargir la marge de manoeuvre des responsables locaux dans le système scolaire et de simplifier leur gestion

Rapport 1993-1994

«Pour qu'il y ait décentralisation durable autant que partage équitable, le partenariat doit exister à la base. Les marges de manoeuvre consenties aux établissements doivent en quelque sorte se répercuter sur les intervenants et les intervenantes de première ligne. Eux aussi, et sur la base de leurs compétences propres et de leur professionnalisme, doivent être responsabilisés à titre de partenaire à part entière. Et ce partenariat vécu à l'interne entre les personnels éducatifs doit en outre avantageusement se prolonger avec les élèves, les parents et la communauté locale.»

Conseil supérieur de l'éducation
Rapport annuel 1992-1993
«Le défi d'une réussite de qualité»

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

«ÉLARGISSEMENT DE LA MARGE DE MANOEUVRE ET SENSIBILISATION DES PARTENAIRES», tels étaient les objectifs du Comité sur la marge de manoeuvre que j'ai présidé de 1991 à 1994.

Et nous pouvons dire «MISSION ACCOMPLIE» si nous excluons les grands débats sur les conventions collectives, le curriculum et le financement qui comprennent des enjeux de société et qui sont repris en d'autres lieux.

En effet, depuis trois ans, les travaux du Comité ont conduit à des modifications législatives et administratives importantes, et, surtout, ont largement contribué à des changements d'attitudes et de comportements, tant dans les commissions scolaires qu'au ministère de l'Éducation.

Mais à partir du moment où des gestes concrets sont faits en vue de responsabiliser le milieu scolaire, il reste aux responsables locaux, individuellement et collectivement, à s'approprier ces nouvelles responsabilités et à se doter de modèles de gestion pouvant stimuler la créativité et valoriser tous les intervenants et toutes les intervenantes de première ligne sans lesquels ce virage ne pourrait être fait.

Je vous engage à approfondir les trois rapports *UNE MARGE DE MANOEUVRE À ÉLARGIR* et à vous en servir pour déclencher une réflexion à l'échelle de votre commission scolaire.

Je voudrais également remercier les membres du Comité sur la marge de manoeuvre qui, pendant les trois dernières années, ont travaillé en harmonie et en concertation à la réalisation du mandat qui nous avait été confié.

Thérèse Ouellet

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

1. DE 1991 à 1994 : BILAN DES PRINCIPALES RÉALISATIONS 3

1.1 Des modifications à la Loi sur l'instruction publique 3

1.2 La gestion des dérogations : une responsabilité des commissions scolaires 3

1.3 Les communications MEQ-réseau 4

1.3.1 Les communications écrites 4

1.3.2 Les communications électroniques (TÉLÉMAQUE) 4

1.4 Le comité de concertation MEQ-réseau sur les systèmes informatiques 4

1.5 L'implantation des programmes 4

1.6 Les ententes MSSS-MEQ 5

1.7 Le partage des responsabilités entre l'école et la commission scolaire 6

2. DANS LA FOULÉE DES TRAVAUX DU COMITÉ SUR LA MARGE DE MANOEUVRE 7

2.1 Vision d'autonomie : réflexions des partenaires 7

2.2 Intégration des allocations supplémentaires en base complémentaire 7

2.3 Calcul des intérêts sur les emprunts à court terme 7

2.4 Utilisation d'une partie de l'allocation de base en investissements 7

2.5 L'école au coeur de la gestion de l'éducation 7

3. OBJETS ETUDIÉS EN 1993-1994 ET MOYENS RETENUS 9

3.1 La Loi sur l'instruction publique 9

3.1.1 Les rôles, les fonctions et les objets de consultations des comités d'école et des conseils d'orientation 9

3.1.2 La vente de biens immeubles pour défaut de paiement de taxes 10

3.1.3 La radiation d'un compte de taxes dont les montants ne sont pas importants par rapport aux coûts administratifs à assumer pour les percevoir 10

3.1.4 La réalisation en gérance de projets de construction, de transformation et d'améliorations majeures 10

3.1.5 La réalisation de projets de construction par lots d'ouvrage 11

3.1.6 La délivrance annuelle de l'acte d'établissement de l'école 11

3.1.7 Les conditions et la procédure d'aliénation d'immeubles 11

3.1.8 L'augmentation des responsabilités de l'école en regard des moyens limités dont elle dispose et des contraintes auxquelles elle est soumise 12

3.2 Les conventions collectives 12

3.3 Les règles budgétaires 13

3.3.1 La mesure relative à la formation des adultes handicapés 13
3.3.2 Le financement de la formation professionnelle 13
3.3.3 Le contrôle des effectifs 13
3.3.4 La mesure sur l'aide à la pension 14
3.3.5 Les mesures sur la réussite éducative 14
3.3.6 La mesure relative à la location d'immeubles 14
3.3.7 Les annexes aux rapports financiers 15

3.4 Le dossier EHDAA 15

3.5 Les systèmes informatiques 16

CONCLUSION 17

LISTE DES MEMBRES DU COMITÉ SUR LA MARGE DE MANOEUVRE 1993-1994 19

ANNEXES

Annexe 1 : Tableau comparatif des dérogations 25

Annexe 2 : Éléments de réflexion (ADIGECS) 27

Annexe 3 : Allocations supplémentaires intégrées aux bases complémentaires 29

Annexe 4 : Identification des dossiers des services éducatifs qui ont une incidence sur la gestion de l'école 31

Annexe 5 : Sigles utilisés dans le document 37

INTRODUCTION

Depuis trois ans, le Comité sur la marge de manoeuvre poursuit ses travaux à partir d'objets qui lui sont soumis par les partenaires du réseau scolaire et ce, conformément à son mandat initial de 1991-1992 qui est de «procéder à une analyse des lois, règles, normes, instructions, guides qui régissent le fonctionnement des commissions scolaires et des écoles afin d'assouplir et de simplifier le fonctionnement actuel, et afin de préciser ce qui pourrait rapprocher les décisions des usagers.»

Bien qu'en principe, les grands chantiers des conventions collectives, du financement et du curriculum soient traités par d'autres groupes de travail, les partenaires, année après année, en dénoncent certains éléments au Comité sur la marge de manoeuvre, comme étant des obstacles à l'élargissement de la marge de manoeuvre des commissions scolaires.

Également, le partage des pouvoirs et des responsabilités entre la commission scolaire et l'école constitue un point névralgique qu'il n'appartient pas au Comité de trancher mais qui doit être débattu au sein même de la commission scolaire. Le Comité a déjà fourni des avis à ce sujet dans ses rapports de 1991-1992 et de 1992-1993.

Il faut aussi noter que, dans la foulée des travaux du Comité sur la marge de manoeuvre, de nombreuses réflexions au sein des organismes scolaires ont contribué à modifier les attitudes et les comportements, ce qui constitue le fondement même d'un nouveau modèle de gestion axé sur une plus grande responsabilisation des intervenants et des intervenantes de première ligne.

Les objets soumis par les partenaires du réseau en 1993-1994 ont été regroupés sous les thèmes suivants:

— la Loi sur l'instruction publique;
— les conventions collectives;
— les règles budgétaires;
— le dossier des élèves handicapés et en difficulté d'adaptation et d'apprentissage (EHDAA);
— les systèmes informatiques.

Le présent document fait état:

— des principaux résultats obtenus entre 1991 et 1994;
— de certains dossiers qui s'inscrivent dans la foulée des travaux du Comité sur la marge de manoeuvre;
— de l'évolution des travaux et des moyens retenus en 1993-1994 pour donner suite aux recommandations du Comité en vue d'élargir la marge de manoeuvre des responsables locaux et de simplifier leur gestion.

N.B.: Tous les sigles utilisés dans ce document sont expliqués à l'annexe 5

1. DE 1991 À 1994 : BILAN DES PRINCIPALES RÉALISATIONS

Depuis 1991, l'ensemble des demandes acheminées au Comité sur la marge de manoeuvre a fait l'objet d'études et d'analyses d'impacts. Les rapports de 1991-1992 et de 1992-1993 font état de modifications à la Loi sur l'instruction publique, aux règlements, etc., ainsi qu'à des simplifications de systèmes et de procédures.

1.1 Des modifications à la Loi sur l'instruction publique

La Loi sur l'instruction publique a été modifiée le 23 juin 1992 afin d'assouplir les contrôles exercés par le ministre de l'Éducation sur certaines fonctions et certains pouvoirs des commissions scolaires en ce qui concerne notamment :

— l'acquisition d'immeubles et la réalisation de travaux sur ceux-ci sans avoir à requérir l'autorisation du ministre ;
— la réalisation de projets d'immobilisation sans avoir à faire approuver leurs plans et devis par le ministre ;
— l'adoption de leur budget sans avoir à le faire approuver par le ministre, sauf dans les cas de déséquilibre financier ;
— l'engagement de dépenses quand le budget n'est pas adopté sans avoir à demander une autorisation au ministre.

1.2 La gestion des dérogations : une responsabilité des commissions scolaires

En 1992-1993, le ministre de l'Éducation a autorisé plus de 10 000 dérogations toutes catégories confondues. Au 1er janvier 1994, le nombre de dérogations accordées par le ministre dépasse à peine 500 et on anticipe un nombre approximatif de 800 dérogations pour l'année 1993-1994. (annexe 1)

Ce bilan positif résulte, entre autres, de :

— l'adoption du Règlement sur l'admissibilité exceptionnelle au préscolaire et au primaire, qui autorise les commissions scolaires à délivrer elles-mêmes des dérogations. Elles en ont accordé 2 470, réparties comme suit :

  • 1321 à l'éducation préscolaire,
  • 266 au primaire,
  • 232 pour reprise d'une année d'éducation préscolaire,
  • 651 pour une huitième année au primaire ;

— l'ouverture de l'enveloppe budgétaire de la formation des adultes à tous les élèves âgés de 16 à 19 ans et inscrits à l'éducation des adultes ;

— l'adoption du Régime pédagogique de l'éducation des adultes qui élimine les dérogations requises pour des personnes étant déjà titulaires d'un diplôme d'études secondaires, un diplôme d'études collégiales ou un diplôme universitaire et désirant s'inscrire à des programmes d'alphabétisation en raison de maladies ou d'accidents ayant fait perdre les apprentissages antérieurs ;

— la modification à l'Instruction de 1993-1994, qui élimine les dérogations requises pour l'obtention sans interruption d'un deuxième diplôme en formation professionnelle. Plus 1200 dérogations avaient été accordées pour ce motif en 1992-1993.

1.3 Les communications MEQ-réseau

1.3.1 Les communications écrites

En 1991-1992, les partenaires du réseau s'interrogeaient, entre autres, sur la multiplicité des communications en provenance du ministère de l'Éducation de même que sur leur pertinence. Conformément à l'engagement pris par le MEQ de réduire de 50 p. 100 le nombre de ses communications avec le réseau, une baisse importante a été enregistrée depuis 1991.

De 885 qu'elles étaient en 1991, les communications du MEQ avec le réseau passent à 474 en 1992 et à 434 en 1993.

1.3.2 Les communications électroniques (télémaque)

Devant la diminution spectaculaire du nombre de communications MEQ-réseau, une question se posait : pendant ce laps de temps, y a-t-il eu une hausse importante du nombre de communications électroniques par le système TÉLÉMAQUE?

Malgré l'absence de données pour les années 1991 et 1992, on peut affirmer sans crainte que le nombre restreint de communications reçues (vingt) par une commission scolaire témoin entre le 2 février 1994 et le 28 avril 1994 (trois mois) démontre sans contredit que l'objectif visé de réduire le nombre de communications est atteint, aussi bien dans les communications écrites que dans les communications électroniques.

1.4 Le comité de concertation MEQ-réseau sur les systèmes informatiques

La mise sur pied de ce comité a permis de résoudre de multiples problèmes causés par les systèmes informatiques. Devant les résultats obtenus, le comité poursuit ses travaux sur une base permanente. Les actions entreprises ont porté principalement sur :

— la transmission de messages aux intervenants et aux intervenantes du réseau scolaire ;
— la clarification des messages d'erreur des systèmes ;
— un délai de mise en vigueur des changements dans les systèmes ;
— l'accessibilité aux listes et aux données des systèmes du ministère ;
— la révision des guides d'utilisation des systèmes ;
— la diffusion d'un calendrier des opérations de transmission de données.

1.5 L'implantation des programmes

Les commissions scolaires déploraient certaines modalités d'implantation des programmes, notamment l'absence d'études sur les répercussions administratives et pédagogiques de même que les courts délais entre l'approbation des programmes et leur application obligatoire. Elles déclaraient également ne pas

être suffisamment informées des dossiers en préparation, ce qui compliquait la planification de la formation de leur personnel.

Dans le but de corriger cette situation, les directions responsables des programmes au ministère de l'Éducation ont mis en oeuvre certaines mesures déjà annoncées dans le rapport sur la marge de manoeuvre de 1992-1993 :

Formation générale des jeunes

— Le délai minimal de douze mois entre l'approbation d'un programme d'études et son application obligatoire est devenu la règle.

— Les mécanismes de liaison existant entre le ministère de l'Éducation et l'Association des directeurs généraux des commissions scolaires permettent de suivre de près le processus de l'implantation des programmes.

— Des sessions de formation organisées par la Direction du personnel scolaire ont été offertes au personnel de direction des écoles.

Formation générale des adultes

— Le calendrier d'implantation des nouveaux programmes d'études 1993-1997 a été transmis aux commissions scolaires en septembre 1993 et mis à jour en mai 1994.

— Le délai de deux ans prévu entre la mise à l'essai d'un nouveau programme et son application obligatoire est devenu la règle.

— Le plan de perfectionnement destiné au personnel des commissions scolaires est graduellement mis en place et harmonisé avec l'implantation des nouveaux programmes.

Formation professionnelle

— Le délai minimum de douze mois prévu entre l'approbation et la diffusion d'un programme d'études d'une part, et son application obligatoire d'autre part, est respecté à moins de circonstances imprévisibles.

— Un guide d'organisation pédagogique et matérielle accompagne chacun des programmes implantés.

— Des sessions de perfectionnement sont offertes aux commissions scolaires. Selon le plan d'action 1994-1995, l'offre de service comprendra deux volets : l'implantation des nouveaux programmes et le perfectionnement technique et pédagogique.

1.6 Les ententes MSSS-MEQ

Le problème était posé ainsi : étant donné la prise en charge par le réseau scolaire de certains bénéficiaires du réseau de la santé et des services sociaux, les organismes scolaires ont assumé de nouvelles responsabilités sans avoir nécessairement les ressources nécessaires, notamment pour les fonctions de réadaptation, qui, de l'avis de plusieurs commissions scolaires, devraient être sous la responsabilité du MSSS. Plusieurs solutions avaient été annoncées en 1992-1993 qui avaient comme objectif de redresser la situation.

Toutes les activités planifiées ont eu des suites.

Cependant, compte tenu de la complexité et des délais de la restructuration des établissements et du redéploiement des ressources dans le réseau de la santé et des services sociaux, compte tenu également de la réduction du personnel affecté aux travaux du Comité interministériel, certaines activités planifiées se poursuivront en 1994-1995.

Quelques réalisations :

— Concernant la détermination des clientèles visées par l'Entente MSSS-MEQ et des services à mettre en place, les mandats prévus ont été confiés par les sous-ministres adjoints responsables aux comités mixtes régies régionales et directions régionales (RR-DR) ; certaines régions expérimentent des formules novatrices, d'autres attendent que les réseaux se stabilisent quelque peu.

— Plusieurs clarifications à l'Entente MSSS-MEQ ont été transmises aux comités mixtes RR-DR. De plus, des travaux ont été entrepris sur les possibilités d'échanges de renseignements d'un réseau à l'autre, dans le respect des règles de la confidentialité.

— Concernant les ententes entre les établissements, des orientations ministérielles viendront alléger la procédure pour l'allocation de places-élèves dans un grand nombre de cas dès septembre 1994.

— Une consultation a été menée sur les diverses composantes et modalités d'entente de services entre les établissements répondant aux situations nouvelles. La promotion de telles ententes permettra de mieux assurer conjointement les services nécessaires.

1.7 Le partage des responsabilités entre l'école et la commission scolaire

Les directions d'écoles et de centres d'éducation des adultes souhaitent vivement que les efforts visant à élargir la marge de manoeuvre des responsables locaux produisent des retombées significatives à l'école et amènent une plus grande responsabilisation dans la gestion pédagogique et administrative de l'école.

Le Comité sur la marge de manoeuvre partage cette vision et a formulé cette recommandation que l'on trouve dans ses deux premiers rapports : «Le Comité sur la marge de manoeuvre recommande que toutes les commissions scolaires conviennent avec leurs directions d'écoles et de centres d'éducation des adultes d'un partage de responsabilités qui agrandirait la marge de manoeuvre des écoles, faciliterait la gestion des écoles tout en responsabilisant les intervenants de première ligne».

2. DANS LA FOULÉE DES TRAVAUX DU COMITÉ SUR LA MARGE DE MANOEUVRE

Parallèlement aux travaux du Comité sur la marge de manoeuvre, des actions entreprises à divers paliers du milieu de l'éducation concourent à assouplir et à simplifier le fonctionnement des commissions scolaires.

2.1 Vision d'autonomie : réflexions des partenaires

Dans un document intitulé «Éléments de réflexion en vue de l'élaboration d'une plate-forme visant à rendre le réseau des commissions scolaires plus autonome», l'ADIGECS, après avoir fait l'état de la situation, présente sa vision de l'autonomie des commissions scolaires que partage l'ensemble des partenaires siégeant au Comité sur la marge de manoeuvre. Elle propose des pistes de réflexion sur les plans des services éducatifs, des ressources humaines et du financement dans une approche de révision en profondeur du rôle de l'État. (annexe 2)

2.2 Intégration des allocations supplémentaires en base complémentaire

L'intégration de la plupart des allocations supplémentaires en base complémentaire en 1994-1995 répond à des souhaits exprimés depuis plusieurs années par l'ensemble des commissions scolaires. Le tableau reproduit à l'annexe 3 décrit l'évolution de ce dossier depuis 1984-1985.

2.3 Calcul des intérêts sur les emprunts à court terme

La nouvelle méthode de calcul des intérêts sur les emprunts à court terme permettra aux commissions scolaires, dès 1994-1995, de conserver les gains découlant de leur bonne gestion.

2.4 Utilisation d'une partie de l'allocation de base pour les investissements

Les commissions scolaires pourront désormais consacrer une partie de l'allocation de base pour les investissements au remboursement de la partie capital des emprunts à long terme qui sont à leur charge, incluant les locations-acquisitions.

2.5 L'école au coeur de la gestion de l'éducation

La volonté de donner à l'école la marge de manoeuvre nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités est présente à tous les paliers du monde de l'éducation. Les nombreux congrès, colloques et autres rassemblements professionnels ont favorisé des réflexions sur le sujet contribuant ainsi à l'évolution des mentalités et à des changements de comportements.

3. OBJETS ETUDIÉS EN 1993-1994 ET MOYENS RETENUS

3.1 La Loi sur l'instruction publique

Les partenaires ont noté que plusieurs articles de la Loi sur l'instruction publique et des règlements afférents pourraient être modifiés, de façon à élargir leur marge de manoeuvre.

3.1.1 Les rôles, les fonctions et les objets de consultations des comités d'école et des conseils d'orientation

PROBLÈME

Les rôles, les fonctions et les objets de consultation des comités d'école et des conseils d'orientation, tels qu'ils sont énumérés dans la Loi sur l'instruction publique, laissent place à interprétation, alourdissent quelque peu leur fonctionnement et provoquent l'insatisfaction tant de la part des directions d'école que des parents. Il y a en effet :

— ***doublement des consultations ;***

— ***incompréhension des rôles et des fonctions de chacun ;***

— ***manque de communication entre les personnes touchées ;***

— ***non-respect des mandats et du champ d'intervention de chacun.***

État du dossier

Les représentants et les représentantes de la FCPPQ ainsi que les représentants et les représentantes des diverses associations et fédération de directions d'école ont convenu d'une rencontre au début de l'automne 1994 où l'on traitera, entre autres :

— des rôles, des fonctions et des mandats des comités d'école et des conseils d'orientation ainsi que des duplications qu'ils entraînent ;

— des rôles respectifs des membres qui font partie de ces comités ;

— du concept de participation.

On annonce également, pour l'automne 1994, dans la région de Québec, la tenue d'une journée d'études sur ce sujet à l'intention des parents et des directions d'école.

3.1.2 La vente de biens immeubles pour défaut de paiement de taxes (articles 339, 340, 341 de la Loi sur l'instruction publique)

PROBLÈME

La vente de biens immeubles pour défaut de paiement de taxes amène des problèmes de conciliation des dispositions de la Loi sur l'instruction publique et des dispositions du Code municipal du Québec et provoque des divergences d'interprétation entre les commissions scolaires et les municipalités, notamment sur la transmission à la municipalité régionale de comté (MRC) de la liste des immeubles à vendre.

État du dossier

À l'occasion d'éventuelles modifications à la Loi sur l'instruction publique, des propositions seront avancées pour résoudre ce problème.

3.1.3 La radiation d'un compte de taxes dont les montants ne sont pas importants par rapport aux coûts administratifs à assumer pour les percevoir

PROBLÈME

La Loi sur l'instruction publique n'autorise pas les commissions scolaires à radier un compte de taxes. Il arrive ainsi que les coûts de perception et de gestion soient supérieurs aux sommes dues.

État du dossier

À l'occasion d'éventuelles modifications à la Loi sur l'instruction publique, des propositions seront avancées pour résoudre ce problème.

3.1.4 La réalisation en gérance de projets de construction, de transformation et d'améliorations majeures

PROBLÈME

Actuellement, les commissions scolaires n'ont pas le pouvoir de réaliser des projets de construction, de transformation et d'améliorations majeures selon le concept «clé en main». Ce concept, utilisé couramment dans le secteur privé, pourrait, semble-t-il, s'avérer avantageux sur le plan budgétaire.

Moyen retenu

Il n'est pas nécessaire de modifier la Loi sur l'instruction publique. Seul le Règlement doit être changé. La Direction des équipements scolaires du ministère de l'Éducation a enclenché le processus pour faire en sorte que les commissions scolaires ne soient pas soumises au Règlement sur les contrats de construction dans les cas où les travaux liés à des mesures d'économie d'énergie ne requièrent pas de subventions du MEQ. Le problème sera ainsi, en partie, résolu.

3.1.5 La réalisation de projets de construction par lots d'ouvrage

PROBLÈME

Le Règlement sur les contrats de construction des immeubles des commissions scolaires ne semble pas permettre de réaliser un même projet de construction par lots d'ouvrage.

Moyen retenu

La réglementation actuelle le permet.

3.1.6 La délivrance annuelle de l'acte d'établissement de l'école

PROBLÈME

L'obligation de fournir annuellement à l'école un acte d'établissement même s'il n'y a aucun changement est un geste administratif qui est peu significatif et qui contribue à alourdir la gestion.

État du dossier

À l'occasion d'éventuelles modifications à la Loi sur l'instruction publique, des propositions seront avancées pour résoudre les problèmes.

3.1.7 Les conditions et la procédure d'aliénation d'immeubles

PROBLÈME

L'obligation qui est faite à la commission scolaire de recourir à une deuxième autorisation du ministre lorsque la soumission est inférieure à la valeur marchande est considérée comme une entrave à la marge de manoeuvre des commissions scolaires et un alourdissement de leur gestion.

Moyen retenu

Une modification du règlement est en voie d'approbation. Elle permettra de résoudre une partie du problème.

3.1.8 L'augmentation des responsabilités de l'école en regard des moyens limités dont elle dispose et des contraintes auxquelles elle est soumise

PROBLÈME

Les problèmes soulevés par les partenaires du milieu scolaire concernent beaucoup plus le mode de fonctionnement des commissions scolaires, notamment le partage des responsabilités entre la commission scolaire et l'école, que les interventions ministérielles ou les grands encadrements, tels que les conventions collectives et la Loi sur l'instruction publique.

Moyen retenu

Il appartient à chaque commission scolaire d'analyser son propre vécu institutionnel en collaboration avec les partenaires concernés de son milieu et d'y apporter les correctifs appropriés.

Des avis dans ce sens ont déjà été formulés dans les rapports au Comité sur la marge de manoeuvre de 1991-1992 et de 1992-1993.

L'Association des cadres scolaires a déposé un document pouvant faciliter cette démarche. (annexe 3)

3.2 Les conventions collectives

PROBLÈME

Les dispositions des conventions collectives qui sont soulevées par l'ensemble des partenaires du réseau ont trait principalement :

- ***à la tâche de l'enseignant et de l'enseignante ;***
- ***à la notion d'ancienneté ;***
- ***à la sécurité d'emploi ;***
- ***à l'intervention de la partie négociante nationale dans les champs normalement dévolus aux parties locales ;***
- ***à l'utilisation du personnel en disponibilité ;***
- ***au dossier EHDAA, notamment à l'hermétisme des champs d'enseignement.***

Moyen retenu

Le CPNCC et le CPNCP ont déjà relevé ces dispositions et les problèmes qui y sont rattachés. Des travaux sont en cours. Le milieu scolaire sera consulté selon les modalités convenues.

3.3 Les règles budgétaires

Les problèmes soulevés concernant l'application des règles budgétaires ont pour la plupart fait l'objet de correctifs sur lesquels les commissions scolaires ont été consultées lors de la présentation du projet de règles budgétaires 1994-1995.

3.3.1 La mesure relative à la formation des adultes handicapés

PROBLÈME

La confirmation tardive de l'allocation et l'obligation de remplir un formulaire de demande alourdissent la gestion de la commission scolaire.

Moyen retenu

En 1994-1995, cette mesure sera intégrée à l'allocation de base complémentaire.

3.3.2 Le financement de la formation professionnelle

PROBLÈME

Le fait que le financement de la formation professionnelle soit fondé sur la sanction des études engendre des lourdeurs et commande des contrôles administratifs exigeants, tant au Ministère que dans les commissions scolaires.

État du dossier

Ce dossier est mis en attente étant donné les travaux sur l'harmonisation de la formation professionnelle du secondaire et la formation technique du collégial.

3.3.3 Le contrôle des effectifs

PROBLÈME

Certaines exigences du MEQ concernant les pièces justificatives pour le contrôle des effectifs scolaires tels les copies certifiées conformes, les signatures et les dates manuscrites, ainsi que les registres de présence entraînent des lourdeurs administratives et ne tiennent pas suffisamment compte des nouvelles réalités de gestion.

Moyen retenu

Des allégements importants, répondant aux attentes des commissions scolaires, ont été introduits dans la circulaire C-94-52201 intitulée *Pièces justificatives aux fins de contrôle des effectifs scolaires.*

3.3.4 La mesure sur l'aide à la pension

PROBLÈME

La gestion de cette mesure par la commission scolaire juridiquement responsable de l'élève alourdit la gestion de cette commission scolaire sans pour autant faciliter l'atteinte de l'objectif à l'origine de la décision.

Moyen retenu

Par suite au *Discours sur le Budget*, la partie de l'allocation concernant la formation professionnelle est transférée au programme «prêts et bourses». Quant à l'allocation pour la formation générale, elle sera consentie à la commission scolaire qui reçoit l'élève.

3.3.5 Les mesures sur la réussite éducative

PROBLÈME

Les mesures sur la réussite éducative obligent les commissions scolaires à présenter des projets, des bilans qui apparaissent inutiles sous leur forme actuelle en plus d'engendrer une bureaucratie lourde.

Moyen retenu

Pour l'année 1994-1995, ces mesures seront intégrées en allocation de base complémentaire, laissant à la commission scolaire la seule obligation de produire un rapport selon une formule simple.

3.3.6 La mesure relative à la location d'immeubles

PROBLÈME

L'obligation pour les commissions scolaires de soumettre au MEQ leurs besoins pour le financement des espaces de location au regard des besoins en places/élèves qui sont, en fait, récurrents devrait être abolie.

Les commissions scolaires souhaitent que cette allocation soit intégrée dans la base.

Moyen retenu

Un allégement du processus d'autorisation est introduit dans les modalités d'application des règles budgétaires 1994-1995.

3.3.7 Les annexes aux rapports financiers

PROBLÈME

Les annexes aux rapports financiers sur l'analyse de la rémunération reprennent des données qui sont, en principe, contenues dans le système PERCOS, d'où duplication.

Moyen retenu

Le comité d'allocation des ressources auquel le problème avait été soumis a convenu de maintenir ces annexes au rapport financier 1993-1994. Un comité formé de représentants et de représentantes du MEQ et des directions financières des commissions scolaires sera mis sur pied en 1994-1995 pour analyser ce problème et suggérer des pistes de solution.

3.4 Le dossier EHDAA

PROBLÈME

Le dossier des EHDAA compte parmi les plus complexes que doivent gérer les commissions scolaires. À titre d'exemples, il faut mentionner les nombreuses dispositions des conventions collectives ainsi que les différents comités de consultation issus de la Loi sur l'instruction publique, qui provoquent des doublements.

Moyens retenus

Sur le plan des conventions collectives, il est prévu que le dossier EHDAA fasse partie des travaux sur l'organisation du travail. Les commissions scolaires seront donc consultées selon les modalités convenues.

Il serait également opportun de revoir les mandats des différents comités de consultation de la Loi sur l'instruction publique en parallèle avec ceux que prévoient les conventions collectives. À titre d'exemple, il pourrait être envisagé d'intégrer les mandats spécifiés à l'article 185 de la Loi sur l'instruction publique aux mandats des comités de parents après consultation des intéressés.

À l'occasion d'éventuelles modifications à la Loi sur l'instruction publique, des propositions en ce sens seront avancées afin de résoudre les problèmes soulevés.

3.5 Les systèmes informatiques

PROBLÈME

L'ensemble des partenaires du réseau a signalé, en 1992-1993 des problèmes liés aux systèmes informatiques (quantité et qualité des données, délais de transmission, etc,).

Moyens retenus

La mise en oeuvre d'un plan d'action concerté en 1993-1994 a permis de résoudre les principaux problèmes et de corriger les éléments irritants. Ainsi:

— les guides de tous les systèmes seront revus d'ici septembre 1995. Déjà, dans la plupart des cas, une première révision est disponible.

— un fichier-image, c'est-à-dire une copie exacte des données conservées au Ministère, est rendue disponible chaque jour pour tous les systèmes.

— un comité témoin a été formé pour chacun des systèmes et sera consulté sur tous les changements qui ont été apportés à ces derniers depuis 1992.

— plusieurs modifications aux systèmes ont été annoncées un an à l'avance.

— une copie des communications relatives aux systèmes est expédiée au directeur général et au personnel touché avec l'autorisation du directeur général.

— de nouvelles listes concernant le système DCFP sont en vigueur depuis mai 1994.

— en 1992-1993, il y a eu une tournée d'information relative au système PERCOS dans l'ensemble du Québec. La même procédure a été reprise pour implanter le système de sanction des études des adultes en formation générale (SAGE) en 1993-1994.

— grâce à la collaboration des fournisseurs de services informatiques, les textes publics du Ministère sont disponibles par télécommunications.

— de la consultation effectuée auprès des utilisateurs et des utilisatrices en décembre 1993 résultera un plan d'action concerté pour 1994-1995, qui permettra d'apporter d'autres améliorations.

CONCLUSION

Pour la troisième année consécutive, le Comité sur la marge de manoeuvre a produit le rapport des travaux qu'il a effectués au cours de l'année par suite de ce que le milieu scolaire lui avait signalé comme entravant la marge de manoeuvre des commissions scolaires ou alourdissant leur gestion.

Sans prétendre avoir fait une analyse exhaustive des lois, des règles et des différents dossiers pouvant élargir la marge de manoeuvre des commissions scolaires, ses membres demeurent convaincus que, depuis trois ans, des pas importants ont été faits, des étapes ont été franchies, les mentalités et les comportements ont évolué jusqu'à un point de non-retour. À titre d'exemples, on peut citer la gestion des immobilisations, l'intégration des allocations supplémentaires aux allocations de base, la diminution des communications du MEQ vers les commissions scolaires, la concertation sur l'implantation et le fonctionnement des systèmes informatiques, les travaux sur le partage des responsabilités entre l'école et la commission scolaire, les modalités d'implantation des programmes ainsi que la simplification de plusieurs procédures.

Ces modifications et simplifications apportent des changements significatifs dans la gestion scolaire et impliquent que les milieux devront se doter de modèles organisationnels originaux adaptés à leur situation et nécessitant une plus grande responsabilisation de tous les intervenants et de toutes les intervenantes.

Malgré ces nombreuses réalisations, de grands débats demeurent, qui dépassent les mandats de ce comité, soit le domaine de la fiscalité, les conventions collectives, le curriculum. D'autres chantiers concernant, entre autres, la gestion courante, l'utilisation de la marge de manoeuvre existante, le transfert de certaines responsabilités peuvent être explorés et faire l'objet de réflexions au cours de l'année 1994-1995. Les dossiers de la formation à distance et des immobilisations ont déjà été identifiés comme pistes de travail.

Il appartient donc à l'ensemble des partenaires de maintenir le cap sur l'élargissement de la marge de manoeuvre qui doit, faut-il le rappeler, améliorer la qualité des services éducatifs et, conséquemment, contribuer à la réussite éducative de l'élève, ce qui constitue l'objectif ultime du système éducatif québécois.

LISTE DES MEMBRES DU COMITÉ 1993-1994 SUR LA MARGE DE MANOEUVRE DES RESPONSABLES LOCAUX

Représentants et représentantes du Ministère :

Madame Thérèse Ouellet — BSM - MEQ
Présidente du Comité
Sous-ministre adjointe
aux Services éducatifs et
aux Réseaux

Monsieur Michel Mailhot — DGSS-MEQ
Directeur de la gestion scolaire et
des systèmes

Monsieur Jeannot Bordeleau — DR - MEQ
Directeur régional
Direction régionale de Québec —
Chaudière-Appalaches

Monsieur Réjean Morel — DGFE - MEQ
Directeur général du financement
et des équipements

Monsieur Alain Mercier — DFGA - MEQ
Directeur de la formation générale
des adultes

Monsieur Georges-Noël Fortin — DGRT - MEQ
Directeur général des relations
du travail

Madame Jeannine Lamonde — BSM - MEQ
Adjointe au sous-ministre
adjoint aux Ressources humaines,
matérielles et financières
Soutien au Comité

Représentants et représentantes des associations :	**Monsieur Fernand Paradis** Directeur général Fédération des commissions scolaires du Québec	FCSQ
	Monsieur David C. D'Aoust Directeur général Association québécoise des commissions scolaires	AQCS
	Monsieur Marcel Théorêt Président Association des directeurs généraux des commissions scolaires Directeur général Commission scolaire des Manoirs	ADIGECS
	Monsieur Gilles Taillon Vice-président de l'ADIGECS Directeur général Commissions scolaire catholique de Sherbrooke	ADIGECS
	Madame Diane Provencher Vice-présidente de l'ADIGECS Directrice générale Commission scolaire Beauport	ADIGECS Substitut
	Monsieur Paul Labrecque Président Association des cadres scolaires du Québec Coordonnateur en formation générale des adultes Commission des écoles catholiques de Québec	ACSQ
	Monsieur Jean-Claude Achard Fédération québécoise des directeurs et directrices d'écoles École secondaire des Sources Commission scolaire Baldwin-Cartier	FQDE
	Madame Johanne Paradis Association des cadres scolaires du Québec Directrice de l'enseignement Commission scolaire de Le Gardeur	ACSQ

Monsieur Michel Gravel — FQDE
Fédération québécoise des directeurs
et directrices d'écoles
École intégrée Des Forges
Commission scolaire de Trois-Rivières

Monsieur Gilbert Boissy — QACSA
Association des administrateurs
des écoles catholiques du Québec
École Good Shepherd
Commission scolaire de Brossard

Monsieur Robert Vallerand — QASA
Association des administrateurs
scolaires du Québec
Commission scolaire South Shore

Monsieur Maurice Arsenault — AQPDE
Association québécoise du personnel
de direction des écoles
Centre Jeunesse Tilly
Commission scolaire des Découvreurs

Personne-ressource : **Madame Alberte B. Décarie**

ANNEXES

ANNEXE 1

Tableau comparatif des dérogations accordées par le ministre de l'éducation (en vertu des régimes pédagogiques ou des instructions en tenant lieu)

	ANNÉE SCOLAIRE 1992-1993	ANNÉE SCOLAIRE 1993-1994
Formation professionnelle (prolongation du temps de formation) (scolarisation de moins de 225 heures/année)	**432**	**126**
Formation générale des adultes (alphabétisation après diplôme)	**1 294**	**117**
Formation générale des jeunes (scolarisation pour les + de 18 ans)	**1 627**	**403**
Formation générale des jeunes (Projets particuliers pour les 16 à 19 ans)	**4 891**	**1**
Cheminement particulier de formation de type continu (élèves de 16 ans)	**14**	**28**
Éducation préscolaire et enseignement primaire (âge d'admissibilité)	**2 338**	**0**
TOTAL	**10 596**	**675**

Source : Direction de la coordination des réseaux.

1994-06-14

ANNEXE 2

Éléments de réflexion en vue de l'élaboration d'une plate-forme visant à rendre le réseau des commissions scolaires plus autonome

État de la situation

Le fonctionnement du système d'éducation québécois, son rendement et son coût notamment, font l'objet d'un questionnement important. Dans une volonté d'accessibilité et d'égalité des chances, le ministère de l'Éducation en est venu à prendre, au cours des vingt-cinq dernières années, une place prépondérante dans l'organisation de la chose scolaire en édictant de nombreux encadrements qui touchent à la fois la gestion des services éducatifs et la gestion des ressources humaines et financières. La performance et l'éclatement des coûts questionnent aujourd'hui la pertinence d'une telle centralisation et invitent à réfléchir sur de nouveaux modèles d'organisation qui, tout en préservant l'accessibilité, seraient garants de meilleurs résultats. Dans cette recherche, il faut invariablement ramener la prise de décision le plus près possible de l'action. Les représentants de l'ADIGECS proposent des pistes susceptibles de faire avancer la réflexion dans ce sens.

Les propositions

A) Au niveau des services éducatifs

- Responsabiliser les enseignantes et les enseignants dans le choix des méthodes et des moyens d'enseignement en ajustant les encadrements dans les commissions scolaires pour leur laisser le plein développement de leur autonomie professionnelle, de leur engagement et de leur créativité dans la classe.

- Renforcer le rôle de l'école comme première entité responsable de la gestion pédagogique et de la prestation d'un service éducatif adapté aux réalités de sa clientèle. Engager l'imputabilité des professionnels enseignants à l'égard de la réussite des élèves.

- Élargir la manoeuvre des commissions scolaires pour leur laisser la latitude nécessaire à la mise en oeuvre des régimes pédagogiques.

- «Restituer» le rôle du M.E.Q. à l'intérieur de ses responsabilités premières: la préparation des régimes pédagogiques et des programmes d'études; l'évaluation et la sanction de fin d'études secondaires.

B) Au niveau des ressources humaines

- Revoir le cadre d'organisation du travail pour donner plus d'autonomie aux commissions scolaires, aux écoles et aux centres dans la gestion et l'utilisation judicieuse des ressources humaines.

- Redonner aux milieux la responsabilité de convenir localement des composantes de la tâche de leurs personnels particulièrement celle des enseignants.

- Maintenir au niveau gouvernemental la négociation du monétaire lourd.

C) Au niveau du financement

- Accroître l'autonomie de gestion des commissions scolaires par l'intégration de tout le système d'allocations supplémentaires aux allocations de base.

- Revoir les règles budgétaires du transport sur la base d'un modèle d'allocations de ressources comparables à celui du M.E.Q.

- Maintenir la préoccupation de corriger les iniquités des règles d'allocations de ressources aux commissions scolaires.

- Restreindre à l'essentiel les processus administratifs de contrôle du M.E.Q.

Calendrier d'implantation

Ces propositions pourraient constituer la plate-forme de l'ADIGECS dans les discussions entourant la révision en profondeur du rôle de l'État. Plusieurs cibles réduisent les responsabilités ministérielles et vont dans le sens de la démarche du gouvernement de réduire la place et la taille de l'État. La plus grande «responsabilisation» des commissions scolaires, des écoles et des centres entraînera par ailleurs une gestion plus efficace et plus efficiente du service éducatif à la population. Cette volonté d'ajuster le fonctionnement du système justifierait et supporterait la F.C.S.Q. dans sa demande de reconsidérer l'application de la loi 198 en cohérence avec le discours ministériel sur l'amélioration de l'enseignement primaire et secondaire.

ANNEXE 3

Allocations supplémentaires intégrées aux bases complémentaires

MESURES	NOMS/MESURES	ANNÉE D'INTÉGRATION	TOTAL INCLUS DANS BASES 1994-1995
60300	Résidences d'étudiants	1984-1985	3 677 898
60350	Stages agricoles	1984-1985	196 009
60220	Milieux économiquement faibles	1986-1987	12 016 020
60280	Adaptation scolaire (en partie)	1986-1987	11 511 535
60360	Insertion sociale et professionnelle des jeunes	1986-1987	4 237 039
60293	Cours spéciaux	1986-1987	1 890 812
60201 et 60211	Classes d'accueil et de francisation pour la portion des autres dépenses	1986-1987	935 879
60294	Cours à domicile	1986-1987	598 899
60310	Résidences d'enseignants	1986-1987	372 115
30011	Animation pastorale catholique au primaire	1990-1991	1 466 913
30380	Enseignement moral et religieux	1991-1992	2 610 307
30270	Mesures spéciales de soutien linguistique en français	1992-1993	3 369 562
30161	Plan d'action sur les drogues — personnes-ressources	1992-1993	3 847 760
30050	Conseil scolaire de l'Île de Montréal	1992-1993	2 419 079
30110	Projet de CEMIS (en partie)	1992-1993	1 482 062
30350	Aide à l'hébergement	1992-1993	144 620
30012	Enseignement moral et religieux protestant (en partie)	1992-1993	66 598
30130	Perfectionnement dans les régions éloignées (en partie)	1992-1993 et 1993-1994	116 443
30126	Bibliothèque scolaire	1994-1995	3 264 223
30151	Animation pastorale catholique - animateurs	1994-1995	1 316 932
30170	Allocation pour la télécommunication et coûts connexes	1994-1995	2 282 839
30180	Milieux économiquement faibles (Québec-Montréal)	1994-1995	9 797 706

MESURES	NOMS/MESURES	ANNÉE D'INTÉGRATION	TOTAL INCLUS DANS BASES 1994-1995
30201	Enseignement des langues d'origine	1994-1995	1 494 957
30210	Application pédagogique de l'ordinateur	1994-1995	822 289
30280	Plan d'action sur la réussité éducative	1994-1995	32 613 532
30300	Lait école	1994-1995	5 858 654
30510	Formation dispensée aux personnes handicapées (adultes)	1994-1995	3 941 900
		TOTAL	**112 352 582**

Source : Direction de la coordination des réseaux.
1994-06-14

ANNEXE 4

Identification des dossiers des services éducatifs dans une commission scolaire qui ont une incidence sur la gestion de l'école

Préambule

Le présent document regroupe l'ensemble des dossiers des Services éducatifs jeunes qui ont une incidence sur la gestion administrative et pédagogique courante d'une école. Cette identification comporte quatre (4) champs d'intervention:

- l'enseignement général,
- les moyens d'enseignement,
- l'organisation scolaire,
- l'adaptation scolaire,

et les dossiers précisés se limitent à une commission scolaire donnée. Il serait utile qu'une démarche similaire soit faite au regard des dossiers du ministère de l'Éducation qui ont un impact sur la gestion des commissions scolaires puisque l'accroissement des marges de manoeuvre suit la filière MEQ — Commission scolaire — école.

Un modèle-type de grille d'analyse est joint au document afin de fournir un exemple d'outil de gestion pouvant servir d'amorce à une analyse de faisabilité dans un milieu et favoriser une réflexion en profondeur sur le renouvellement du mode de gestion (centralisé versus décentralisé) et de la nécessaire évolution des rôles des intervenants dans un processus d'accroissement de la marge de manoeuvre des écoles.

Enseignement général

- **Gestion des programmes d'études**

  — implantation de nouveaux programmes d'études: perfectionnement des enseignantes et enseignants lors des journées pédagogiques;

  — application des programmes d'études: soutien ponctuel des enseignantes et enseignants sur demande de service de la direction d'école (exemple: planification de l'enseignement, production d'activités d'apprentissage, etc.);

— matériel pédagogique de base ou complémentaire : perfectionnement des enseignants et enseignantes, approbation des cahiers d'exercices utilisés ;

— immobilisations à caractère pédagogique : équipements requis pour l'implantation d'un nouveau programme (exemple : sciences physiques 4e année du secondaire).

- **Gestion de l'évaluation des apprentissages**

— production des épreuves régionales (primaire — secondaire) et gestion des épreuves ministérielles ;

— analyse des résultats et transmission de l'information aux directions d'école ;

— perfectionnement des enseignantes et enseignants ;

— élaboration de bulletins descriptifs et support à l'implantation de ces outils.

Moyens d'enseignement

- **Achats des manuels scolaires**

— analyse des besoins des écoles ;

— établissement des priorités d'achat ;

— analyse et supervision du transfert de manuels entre les écoles ;

— commandes ;

— bilan des achats.

- **Achats des livres de bibliothèque (opération similaire aux manuels scolaires)**

- **Achats des appareils informatiques pour les APO et des logiciels afférents**

- **Achats des appareils audiovisuels et du mobilier de bibliothèque**

Organisation scolaire

- **Bulletin scolaire** :

cadre régional nécessaire à la production du bulletin scolaire (exemple : établissement des pondérations des matières au primaire et au secondaire).

- **Adoption d'un règlement (Loi de l'instruction publique)** :

— Normes et modalités d'évaluation des apprentissages (article 231) ;
— Règles pour le classement et le passage des élèves (article 233) ;
— Normes d'organisation des services éducatifs pour les E.H.D.A.A. (article 235).

- **Adoption d'un programme (L.I.P.) :**

  — Chaque service éducatif complémentaire et particulier (article 224).

- **Adoption de critères (L.I.P.) :**

  — Implantation de nouvelles méthodes pédagogiques (article 229, # 1) ;

  — Le choix des manuels scolaires et du matériel didactique (article 229, # 2).

- **Grille-matières au primaire et au secondaire (L.I.P., articles 222, 223, 237) :**

  — Cueillette d'information ;

  — Élaboration du document de consultation ;

  — Gestion de la consultation (directions d'école, enseignants, parents) ;

  — Publication du document officiel.

- **Choix de cours au secondaire :**

  — Gestion de l'opération (production et émission des formulaires, production des documents d'information aux élèves et aux parents, etc.).

- **Cours d'été** :

  — Gestion de la session annuelle.

- **Sanction des études au secondaire (articles 237, # 3)** :

  — Traitement des dossiers d'élèves, transmission au MEQ, gestion des unités.

Adaptation scolaire

- **Classement des élèves passant du primaire au secondaire :**

  — élaboration et gestion du cadre organisationnel.

- **Classement des élèves en difficulté d'apprentissage et d'adaptation du préscolaire à la cinquième année ;**

- **Soutien ponctuel aux enseignantes rééducatrices et enseignants rééducateurs ;**

- **Soutien ponctuel aux orthopédagogues des classes à effectif réduit au primaire ;**

- **Gestion du dossier des cheminements particuliers de formation** ;
- **Gestion des services de garde en milieu scolaire ;**
- **Gestion des services complémentaires à l'élève :**
  - — promotion de la participation de l'élève à la vie éducative ;
  - — règlements scolaires ;
  - — parascolaire ;
  - — animation pastorale ;
  - — d'orientation scolaire ;
  - — de psychologie ;
  - — d'orthophonie ;
  - — etc.

Analyse de faisabilité au regard de la décentralisation d'opérations courantes du service de l'enseignement

Secteur : _____ **Dossier :** _____

Identification des opérations actuelles	Type de gestion (responsable)		Commentaires	
	Locale	Régionale	Avantages	Désavantages

ANNEXE 5

Sigles utilisés dans le document

ACSQ	Association des cadres scolaires du Québec
ADIGECS	Association des directeurs généraux des commissions scolaires
AQPDE	Association québécoise du personnel de direction des écoles
AQCS	Association québécoise des commissions scolaires
BSM	Bureau du sous-ministre
CPNCC	Comité patronal de négociation pour les commissions catholiques
CPNCP	Comité patronal de négociation pour les commissions protestantes
DCFP	Déclaration de clientèle en formation professionnelle
DCR	Direction de la coordination des réseaux
DFGA	Direction de la formation générale des adultes
DGFE	Direction générale du financement et des équipements
DGRT	Direction générale des relations du travail
DR	Direction régionale (ministère de l'Éducation)
EHDAA	Élèves handicapés et en difficulté d'adaptation et d'apprentissage
FCPPQ	Fédération des comités de parents de la province de Québec
FCSQ	Fédération des commissions scolaires du Québec
FQDE	Fédération québécoise des directeurs et directrices d'école
MEQ	Ministère de l'Éducation
MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
PERCOS	Personnel des commissions scolaires
QACSA	Association des administrateurs des écoles catholiques du Québec

QASA	Association des administrateurs du Québec
RR	Régie régionale (ministère de la Santé et des services sociaux)
SAGE	Sanction des études des adultes en formation générale

Gouvernement du Québec
Ministère
de l'Éducation

49-130